

Guvernul Romaniei

Ministerul Mediului si Gospodaririi Apelor

Ministerul Administratiei si Internelor

Proiect finantat de

Uniunea Europeana



Manual pentru

Planificarea Personalului

(proiect – versiunea 3)

Decembrie 2007









Scanned with OKEN Scanner

Introducerea unui sistem de management al resurselor umane bazat pe gestiunea competenţelor

Ec. Oana Ailenei - Compartimentul Strategie-Marketing

PHARE

- reprezintă principalul instrument de cooperare tehnică şi financiară a Uniunii Europene cu ţările Europei Centrale şi de Est
- Phare a fost creat în 1989 în vederea asistării ţărilor partenere (13 ţări din 1996) în demersurile lor de tranziţie la economia de piaţă şi spre o societate democratică.

PROGRES

- Programul de dezvoltare a resurselor umane

SCOPUL PROGRES

- sprijinirea dezvoltării Resurselor Umane din întreprinderile româneşti.

OBIECTIVELE PROGRES

- conştientizarea factorilor de decizie din întreprinderile româneşti de faptul că instruirea Resurselor Umane înseamnă creşterea eficienţei economice;
- sprijinirea întreprinderilor în gestionarea eficientă a Resurselor Umane;
- promovarea serviciilor de instruire prin creşterea calităţii, prin diversificarea şi extinderea ofertei pe tot teritoriul României.

În vederea obţinerii finanţării au fost depuse câteva sute de proiecte, însă au fost selectate din întreaga ţară numai 20 de propuneri, între care s-a aflat şi **"Introducerea**

Scanned with OKEN Scanner

CUPRINS

			Pagina
1	INTRODUCERE		1
	1.1	Cadrul	1
	1.2	Scopul acestui manual	1
	1.3	Structura manualului	1
2	PLANIFICAREA PERSONALULUI – ELEMENTE ŞI OBSERVAŢII CHEIE		2
	2.1	Planificarea personalului: o abordare managerială	2
	2.2	Planificarea corectă a personalului este proactivă	3
	2.3	Factorul 'timp'	3
	2.4	Implicarea conducerii	5
3	ANALIZE: DATE PENTRU PLANIFICAREA PERSONALULUI		7
	3.1	Generalităţi	7
	3.2	Analizarea situaţiei curente	7
	3.3	Analizarea situaţiei proiectate, dezirabile	8
4	DE LA ANALIZE LA PLANFICARE: CUM SĂ		10
	4.1	Generalităţi	10
	4.2	Metodologia de planificare – 4 paşi	10
5	PLANUL DE PERSONAL		14
6	IMPLEMENTARE		15
7	MONITORIZARE		16

Scanned with OKEN Scanner

unui sistem de management al resurselor umane bazat pe gestiunea competenţelor" prezentat de RAJAC Iaşi.

Ideea proiectului a pornit de la necesitatea unui sistem coerent de recrutare, selecţie, evaluare şi dezvoltare a resurselor umane, pe baza gestiunii informatizate a competenţelor.

SCOPUL PROIECTULUI:

- stabilirea unor noi modele de lucru pentru strategia de dezvoltare a resurselor umane din întreprindere.

OBIECTIVELE PROIECTULUI:

- Crearea de modele standard de competenţe profesionale şi comportamentale pentru posturile cheie selectate din rândul principalelor familii de posturi şi utilizarea acestora în diferite domenii ale managementului resurselor umane (recrutare şi selecţie, evaluarea performanţelor, dezvoltarea carierelor etc.).
- Introducerea unui sistem informatizat de gestiune a competenţelor.
- Dezvoltarea competenţelor manageriale.

GRUPUL ŢINTĂ AL PROIECTULUI:

- managerii de nivel mediu (şefi secţii, compartimente)
- managerii de primă linie (maiştri)
- personalul de execuţie din administraţie şi tehnico-productiv; personalul muncitor

BUGETUL PROIECTULUI

Valoarea totală a proiectului a fost de 28.000 ECU, din care 22.400 ECU fonduri ale Uniunii Europene, iar 5.600 ECU a reprezentat cota de participare a RAJAC Iaşi.

ECHIPA DE ELABORARE ŞI IMPLEMENTARE A PROIECTULUI:

- **comitetul de coordonare:** preşedinte comitet - ec.ing. Gheorghe NICHITA, membri - prof.univ.dr. Ştefan PRUTIANU şi lector univ.dr. Vasile IŞAN;

Scanned with OKEN Scanner

1 INTRODUCERE

1.1 Cadrul

Acest manual a fost creat în cadrul proiectului "Asistenţă tehnică pentru consolidarea instituţională a beneficiarilor finali ai programelor ISPA legate de sectorul apă şi ape uzate" (măsura ISPA 2003 RO 16 P PA012). Acest proiect sprijină în special 12 companii de apă cunoscute sub denumirea de beneficiari FOPIP (Proiectul de îmbunătăţire a performanţelor financiare şi operaţionale).

Obiectivul proiectului este sprijinirea companiilor de apă pentru a deveni organizaţii mai rentabile şi eficiente şi pentru furnizarea unui cadru pentru transformarea acestora în societăţi atractive din punct de vedere comercial. Companiile de apă sunt primele responsabile cu privire la personalul propriu. Angajarea unui personal calificat suficient ca număr şi capacitatea de dezvoltare a acestuia sunt atribuţii importante ale departamentelor de MRU (managementul resurselor umane) şi conducerii regiilor de apă din România. Planificarea personalului joacă un rol esenţial în acest sens.

1.2 Scopul acestui manual

Planificarea personalului: ce înseamnă acest lucru?
Planificarea personalului este o parte importantă a sectorului Resurse Umane. Se încearcă prin planificarea personalului angajarea „persoanelor potrivite, în postul potrivit, la timpul potrivit".

Scopul manualului
Acest manual vizează asistarea experţilor RU în introducerea şi implementarea unei planificări proactive a personalului. Prezintă o serie de observaţii cheie, precum şi o metodologie progresivă pentru planificarea personalului.
Autorii acestui manual sunt conştienţi de dificultăţile practice întâlnite în planificarea personalului. Nu foarte des, planificarea personalului este mai mult reactivă decât proactivă. În acelaşi timp, societatea se poate simţi limitată în libertatea de instituire a măsurilor necesare pentru o bună planificare a personalului şi pentru implementarea acesteia. Şi totuşi, toţi paşii – chiar şi mici- făcuţi în sensul unei planificări reale a personalului sunt bineveniţi pentru crearea unei companii eficiente şi operaţionale.

1.3 Structura manualului

În acest manual se vor aborda următoarele subiecte:

- Elemente şi consideraţii esenţiale legate de planificarea personalului (Capitolul 2)
- Analize privind planificarea personalului: informaţii şi variabile care pot influenţa competenţa personalului (Capitolul 3)
- Cum se trece de la faza de analize la faza de planificare (Capitolul 4)
- Formatul planului de personal (Capitolul 5)
- Implementarea planificării personalului (Capitolul 6)
- Monitorizarea planificării personalului şi activităţilor asociate (Capitolul 7).

Scanned with OKEN Scanner

- **firma de consultanță** PSITEST Iași;
- **director proiect** - ec. Nicolae FÂNTÂNARU;
- **administrator financiar** - ec. Dorina SLĂTINEANU;
- **responsabil informatizare** - progr. Nicolette BOTEZ;
- **analiști** - ec. Cosmin COMAN și ec. Oana AILENEI,
- **membri ai echipelor de lucru:** psih. Alina MINEA, sing. Ioan MORARIU, ec. Iuliana CHIRIȚĂ, ec. Gabriela MUSTAȚĂ, ing. Dan DÂRȚU, cons. Aneta ILIESCU, ing. Sergiu DASCĂLU, ec. Cristian CHITOROGA, tehn. Vestina PRISECARU, insp. Maria NAGÂȚ.

DURATA PROIECTULUI:

- s-a întins pe parcursul a 8 luni, respectiv de la 01.12.1999 până la 31.07.2000.

ETAPELE PROIECTULUI: activitățile s-au desfășurat pe etape, conform programării din proiect.

1. Perioada 01.12.1999 - 31.12.1999

Etapa:

- **Analiza organizației;**
- **Pregătirea celor 4 module de curs.**

Activități:

- Analizarea indicatorilor obiectivi ai structurii și funcționării organizației.
- Analizarea indicatorilor subiectivi ai organizației pe baza rezultatelor studiului de climat efectuat la sfârșitul anului 1998.
- Analizarea aspectelor definitorii ale organizației
- Identificarea punctelor tari și a punctelor slabe în strategia și politica resurselor umane
- Pregătirea, editarea și multiplicarea suportului de curs

Scanned with OKEN Scanner

2 PLANIFICAREA PERSONALULUI – ELEMENTE ŞI OBSERVAŢII CHEIE

2.1 Planificarea personalului: o abordare managerială

În termeni de management, planificarea personalului urmăreşte să stabilească structura personalului care va fi angajat de organizaţie, din perspectiva calităţii şi cantităţii, precum şi să definească modalităţi pentru a se ajunge la situaţia vizată.

Întrebare legată de planificarea personalului:

De ce are nevoie organizaţia în ceea ce priveşte numărul şi calitatea personalului, pentru sarcini ce trebuie îndeplinite în viitorul apropiat?

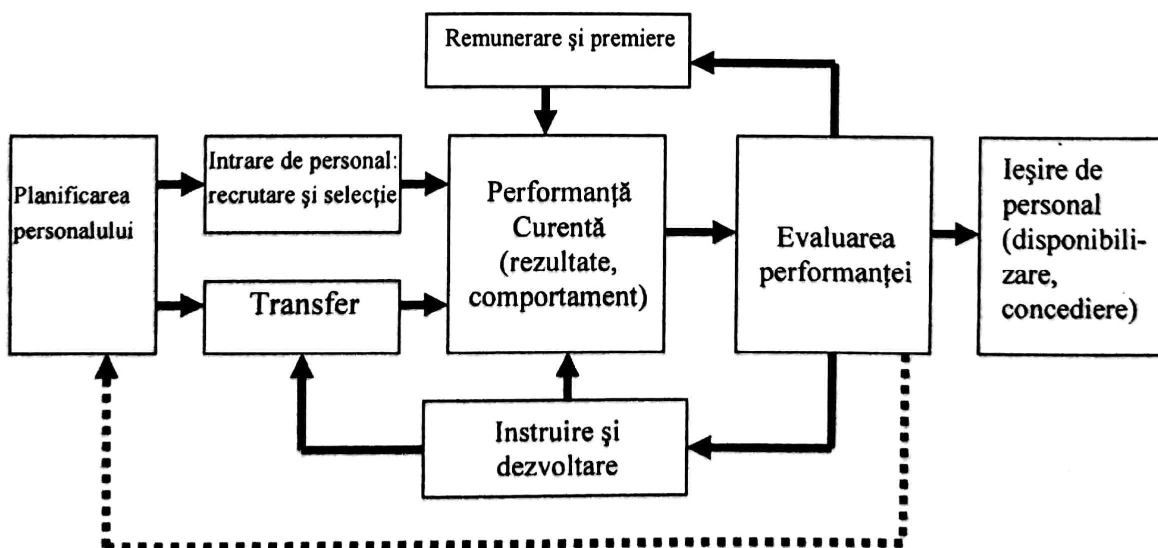
Planificarea personalului face parte din procesul ciclic de management, care cuprinde următoarele faze ciclice comune:

- Analizarea (situaţiei curente şi a celei vizate)
- Planificare
- Implementare
- Monitorizare (a activităţilor şi rezultatelor).

Planificarea personalului nu se face din nimic; trebuie precedată de o analiză a situaţiei şi va fi urmată de implementare şi de monitorizarea activităţilor şi a rezultatelor.

Planificarea personalului formează şi baza unor activităţi specifice RU pentru a descoperi persoanele potrivite pentru postul potrivit. Principalele activităţi sunt controlarea şi monitorizarea intrărilor de personal (recrutare şi selecţie), transferuri, instruirea şi dezvoltarea şi ieşirile de personal. Relaţia dintre planificarea personalului şi alte activităţi importante de RU este exemplificată în figura de mai jos.

Figura 1 Planificarea personalului în ciclul MRU



2. Perioada 03.01.2000 - 31.01.2000

Etapa:

- **Analiza muncii;**
- **Realizarea unui program de formare sistematică.**

Activităţi:

- Analizarea sarcinilor de muncă şi redefinirea acestora în funcţie de obiectivele şi proiectele de dezvoltare ale companiei
- Identificarea posturilor cheie ale principalelor familii de posturi şi analiza acestora.
- Identificarea competenţelor profesionale necesare diverselor familii de posturi.
- Realizarea unui program de instruire - susţinerea celor 4 module de curs şi evaluarea rezultatelor
    - "Dezvoltare organizaţională şi managementul schimbării" (prof. univ. Panaite Nica)
    - "Comunicare şi negociere" (prof.dr.. Ştefan Prutianu)
    - "Principii de management"(conf.dr. Vasile IŞAN)
    - "Managementul resurselor umane" (lector dr. Adriana Prodan)

3. Perioada 01.02.1999 - 29.02.1999

Etapa:

- **Elaborarea unui model general de competenţe specific regiei şi adaptarea acestuia la diferite categorii de posturi**

Activităţi:

- Studierea modelului general de competenţe definite în termeni de caracteristici personale şi interpersonale, pus la dispoziţie de PSITEST SRL Iaşi
- Adaptarea modelului general de competenţe comportamentale şi aptitudinale la specificul regiei
- Stabilirea competenţelor aptitudinale şi comportamentale pentru principalele familii de posturi şi pentru diferite categorii de posturi cheie

Scanned with OKEN Scanner

2.2 Planificarea corectă a personalului este proactivă

Planificarea personalului trebuie abordată într-o manieră proactivă: prospectare şi încercarea de a controla şi influenţa. Acest lucru implică luarea de decizii şi măsuri în prezent pentru îmbunătăţirea situaţiei şi a soluţiilor în viitorul apropiat. Din nefericire, destul de multe organizaţii abordează problematica personalului într-o manieră reactivă. La apariţia unei situaţii anume, se încearcă rezolvarea problemelor prin cele mai bune metode existente la momentul respectiv. Dezavantajul evident al acestui mod reactiv de gestionare a personalului este faptul că libertatea de alegere a „soluţiilor de moment" este limitată. Implementarea unor soluţii de moment nu oferă posibilitatea dezvoltării sau identificării unor variante mai bune.

Exemplu: Înlocuirea unui manager

- ***Abordarea reactivă:*** *Personalul existent este satisfăcător până în momentul în care se retrage şeful departamentului. Acest lucru putea fi prevăzut, dar conducerea şi MRU nu au dezbătut serios acest aspect din varii motive. "Sunt prea ocupat, totul este în egulă, omul este încă aici, este prea sensibil, îi este frică că aşteptările de la el vor creşte". Va veni astfel momentul în care organizaţia trebuie să numească imediat un înlocuitor din personalul existent, dintre angajaţii care posedă calificările necesare la acea dată. În cazul în care nu există un astfel de angajat calificat, postul va deveni vacant.*
- ***Abordarea proactivă:*** *plecarea şefului a fost prevăzută. Organizaţia poate căuta şi pregăti unul sau doi potenţiali candidaţi interni prin cursuri de instruire şi iniţiere în management, de exemplu prin delegări speciale şi coaching. Pe de altă parte, organizaţia are timp să identifice şi să recruteze mai mulţi candidaţi.*

Este clar că abordarea proactivă este de dorit în cazul RU exemplificat mai sus: permite mai mult timp şi oferă mai multe soluţii decât metoda reactivă.

2.3 Factorul 'timp'

Timpul le rezolvă pe toate şi oferă soluţii mai bune...

Planificarea personalului urmăreşte pregătirea organizaţiei pentru viitor, cel puţin componenta RU a acesteia. Acest lucru implică prospectarea şi încercarea de a controla şi influenţa situaţia pe viitor. Problema comună este că încercarea de a rezolva problemele în manieră diferită şi într-un interval scurt se va dovedi adeseori mai dificilă: e posibil ca măsurile şi soluţiile de aplicat în acest caz să nu fie la îndemână. Ar putea necesita negocieri şi decizii care nu pot fi luate prea curând, ceea ce înseamnă că se va încerca rezolvarea prin „soluţii instant", adică acele soluţii care sunt disponibile şi posibile.

Dar dacă există timp disponibil....

- Se poate aborda problema sau dorinţa respectivă mai în detaliu şi se pot căuta şi dezvolta soluţii.
- Există mai mult timp alocat negocierilor şi luării deciziilor.
- Există mai mult timp disponibil pentru pregătirea şi testarea chiar a măsurilor şi soluţiilor de adoptat.

Exemplu ***Trecerea unui fluviu***

Sunteţi pe malul unui fluviu pe care trebuie să îl treceţi. Dacă aveţi la dispoziţie doar jumătate de oră, atunci dispuneţi de puţine alternative:

Scanned with OKEN Scanner

- Redactarea profilelor aptitudinale şi comportamentale pentru diferite categorii de posturi cheie

4. Perioada 01.03.1999 - 31.03.1999

Etapa:

- **Experimentarea modelelor de competenţe prin evaluarea unui eşantion de angajaţi**

Activităţi:

- Stabilirea eşantionului de angajaţi pentru evaluarea modelelor de competenţe
- Stabilirea instrumentelor de evaluare(chestionare, ghiduri de interviu, teste)
- Experimentarea modelului de competenţe aptitudinale şi comportamentale la nivelul eşantionului ales - şefii de sector

5. Perioada 01.04.2000 - 30.04.2000.

Etapa:

- **Introducerea unui sistem coerent de recrutare şi selecţie**

Activităţi:

- Această activitate a presupus stabilirea nivelului de decizie în recrutarea şi selecţia pentru diferite categorii de posturi, precum şi determinarea mijloacelor de recrutare şi selecţie în funcţie de competenţele postului.

6. Perioada 01.05.2000 - 31.05.2000.

Etapa:

- **Realizarea unui sistem de evaluare a performanţelor**

Activităţi:

- Sistemul preconizat a presupus efectuarea a două proceduri aplicabile la diferite nivele ierarhice: interviuri individuale periodice şi/sau inter-evaluare periodică feed-back 360 grade.

Scanned with OKEN Scanner

- *Încercare şi eşec: încercaţi să intraţi în apă şi să aflaţi dacă îl puteţi trece mergând pe fundul apei, dacă trebuie să îl treceţi înot sau chiar există riscul de a vă îneca.*
- *Uitaţi-vă în jur să vedeţi dacă există vreun pod, feribot sau vreo altă modalitate de trecere.*
- *Renunţaţi să treceţi fluviul.*

Dacă aveţi la timp o săptămână, cu siguranţă veţi avea mai multe opţiuni. De exemplu:

- *Puteţi construi o plută, o barcă sau un mic pod.*
- *Puteţi cerceta în împrejurimi pentru a identifica soluţii de trecere (feriboturi, poduri, tunele existente)*
- *Aşteptaţi să scadă nivelul apei: poate fi un fluviu cu maree sau acesta este temporar inundat, iar apele se vor retrage ulterior.*
- *Întrebaţi localnicii pentru a vă indica modalităţi şi pentru a vă sfătui cum să treceţi fluviul în mod convenabil şi în siguranţă.*

Este absolut imperativ ca deîndată ce organizaţia 'ştie' unde vrea să ajungă, să înceapă să se ocupe imediat de acest lucru pentru a asigura pregătirea acesteia pentru situaţii viitoare. Unele activităţi necesită timp!

Exemplu Instruirea personalului de tratare a apelor uzate

Compania va construi şi pune în funcţiune o metodă nouă şi modernă de tratare a apelor uzate în termen de 3 ani. Se estimează o nouă tehnologie şi o mai mare eficienţă a activităţii. Se poate evalua că necesarul de personal va fi mai mic, dar cu mai multe calificări. Puteţi decide de exemplu:

- *Să încetaţi recrutarea de personal necalificat în prezent pentru posturile rămase vacante. Pe de altă parte, în cazul în care chiar este nevoie de personal, puteţi stabili contracte de muncă pe perioadă determinată.*
- *Încercaţi să transferaţi de la staţiile de tratare personal care nu posedă calificările necesare în viitor pe alte posturi în cadrul organizaţiei.*
- *Stabiliţi fişele de post pentru 'noii operatori" şi iniţiaţi instruirea personalului existent şi /sau recrutaţi noul personal.*
- *Asiguraţi oportunităţi de instruire suficiente şi adecvate, cum ar fi cursuri externe sau la locul de muncă în timpul construirii instalaţiilor de tratare.*

Perioada

Pentru realizarea unei planificări cu succes a personalului trebuie alocată o perioadă sau un orizont de timp corespunzătoare.

- O perioada de jumătate de an este insuficientă pentru planificarea personalului şi implementarea acesteia, lăsând puţin timp pentru eventuale influenţe şi modificări.
- O perioadă de patru ani poate fi prea imprecisă, prea îndepărtată şi prea nesigură pentru abordarea problemelor în termeni concreţi. De cele mai multe ori conducătorii se simt mai responsabili pentru ceea ce se întâmplă în afara perioadei stabilite.

În consecinţă, se recomandă pentru planificarea personalului din companiile de apă un orizont de timp de trei ani. Acest lucru lasă specialiştilor în RU şi conducerii o

Scanned with OKEN Scanner

7. Perioada 01.05.2000 - 31.05.2000.

Etapa:

- **Introducerea unui sistem informatizat de gestiune a competenţelor**

Activităţi:

- Această activitate a presupus conceperea şi proiectarea sistemului, precum şi realizarea activităţilor software.

8. Perioada 01.07.2000 - 31.07.2000

Etapa:

- **Realizarea unui program de formare sistematică**

Activităţi:

- Această activitate se referă la instruirea personalului din departamentul de resurse umane în direcţia utilizării şi aplicării tehnicilor şi instrumentelor necesare implementării proiectului.

Activităţile s-au încadrat în graficul proiectului, deviaţiile fiind minore şi fără a afecta derularea proiectului.

CONTINUAREA PROIECTULUI:

Considerăm că în faza actuală a proiectului se conturează deja o strategie de dezvoltare a resurselor umane la nivelul companiei.

Obiectivele acestei strategii sunt:

- reproiectarea structurilor organizatorice în funcţie de obiectivele strategice ale firmei - structuri flexibile;
- satisfacerea nevoilor de instruire a principalelor categorii de personal, cu precădere ale managerilor;
- evaluarea periodică a performanţelor întregului personal;
- un sistem flexibil de salarizare şi motivare a personalului;
- înfiinţarea unui centru de formare la sediul RAJAC Iaşi, în cadrul Comitetului Teritorial Moldova al Asociaţiei Române a Apei (ARA)

Scanned with OKEN Scanner

perioadă concretă pentru care să se simtă responsabili şi în care să poată face sau schimba lucrurile.

Pentru planificarea personalului, colaborarea cu şefii direcţi şi corectitudinea datelor colectate de la ei este de extremă importanţă. Cu toate acestea, superiorii direcţi sunt de obicei foarte ocupaţi cu activităţile zilnice, mai ales directorii tehnici. Aceştia alocă de obicei puţin timp pentru aspecte pe termen mediu, de cele mai multe ori pentru că acest termen mediu nu le aparţine şi nu au multe de spus în această privinţă. Preocupările lor se limitează cel mai des la „supravieţuirea de azi pe mâine". Dacă li se pun întrebări cu privire la personal, e foarte probabil să răspundă că au nevoie de mai mult personal calificat pentru îndeplinirea atribuţiilor de serviciu.

Sarcina şi provocarea pentru RU şi top management este spargerea tiparului de tratare a problemelor de azi şi abordarea celor de viitor. Pe de altă parte, e posibil ca alocarea unei perioade de trei ani să ducă la trecerea peste sau ignorarea problemelor curente.

Abordarea strategică cu privire la planificarea personalului este aşadar plecarea de la un punct „peste trei ani" şi o analiză retrospectivă pentru a decide ce trebuie făcut pentru a se ajunge la obiectivele stabilite peste trei ani. Această metodă este mai convenabilă şi mai productivă decât să se încerce abordarea problemelor curente cele mai stringente şi soluţionarea progresivă a acestora pe termen mediu.

Acest lucru nu înseamnă că planificarea personalului trebuie scoasă din contextul zilnic, ci trebuie abordată în alt moment.

2.4 Implicarea conducerii

Nivelul de conducere

Planificarea personalului trebuie efectuată la un nivel superior al conducerii, cel puţin la nivelul la care conducerea poate să modeleze viitorul prin decizii strategice. Prin urmare, nivelul corect la care se poate discuta planificarea personalului trebuie stabilit. Acest nivel al conducerii trebuie să aibă destulă autoritate şi o „privire de ansamblu" pentru a putea analiza şi decide asupra soluţiilor potrivite. În general, la nivelurile inferioare de conducere este mai dificil să se ia în considerare soluţiile strategice şi să se decidă asupra acestora. Acest nivel este mai degrabă însărcinat cu aspecte tactice şi operaţionale de moment. Aceste niveluri inferioare în structura conducerii pot furniza informaţii şi pot fi consultate, dar nu sunt actorii principali în planificarea personalului. În plus, acestea sunt deseori destul de „conservatoare" cu privire la „subordonaţii" lor şi inclină să îşi protejeze „teritoriul": personalul abia ajunge, dar cei care lucrează sunt calificaţi corespunzător. Este dificil prin urmare să te aştepţi la o atitudine critică şi „dispusă la schimbare" din partea acestora.
În cadrul unei companii de apă, planificarea personalului nu trebuie discutată la nivelul secţiilor, ci la nivel de departament. (Nu de tratare, ci de producţie; nu la nivelul atelierelor de reparaţii, ci la nivelul departamentului de distribuţie; nu la serviciul de facturare, ci la nivelul departamentului comercial).

Scanned with OKEN Scanner

Implementarea strategiei presupune următoarele acţiuni principale:

- descrierea şi analiza fiecărui post, evaluarea şi ierarhizarea acestora, emiterea de proceduri şi instrucţiuni de îndeplinire a sarcinilor; reducerea la minimum a nivelelor ierarhice pentru optimizarea comunicării, deci şi a sistemului decizional;
- crearea unor programe de formare continuă în concordanţă cu obiectivele firmei; continuarea colaborării cu furnizorii de programe;
- conceperea şi implementarea unui sistem de evaluare a performanţelor avînd la bază programul de gestiune a competenţelor realizat prin prezentul proiect;
- conceperea unui sistem flexibil de salarizare orientat spre rezultate şi productivitatea muncii; identificarea unor noi tipuri de motivaţie, în afara celor salariale;
- formarea unui centru de pregătire şi perfecţionare care să răspundă operativ nevoilor de pregătire a personalului, atât al regiei noastre, cât şi a celorlalte unităţi cu profil similar din zona Moldovei. Se preconizează înfiinţarea acestui centru în colaborare cu celelalte regii de apă-canal din zona Moldovei, membre ale Comitetului Teritorial Moldova al A.R.A.

Pentru realizarea obiectivelor menţionate RAJAC Iaşi intenţionează identificarea unor noi surse de finanţare.

Scanned with OKEN Scanner

Responsabilitățile conducerii

Discuțiile referitoare la gestionarea personalului presupun ca structurile de conducere implicate să fie şi să se simtă într-adevăr responsabile pentru performanța structurii organizaționale şi a întregii organizații. Ceea ce înseamnă că:

- Conducerea trebuie să urmărească eficientizarea activităților organizației. Obiectivele şi criteriile de performanță trebuie să fie clar definite şi transparente.
- Conducerea trebuie să dețină informații din interior cu privire la performanța departamentelor şi întregii organizații. Rapoartele de performanță, promovarea şi accesul la informații din ele sunt vitale în acest sens.
- Conducerea trebuie să aibă capacitatea de a lua decizii aferente, în cazul nostru cu privire la personal şi organizare.
- Conducerea trebuie să fie responsabilă pentru departamentele pe care le conduc şi performanța acestora.

Realizarea tuturor acestor atribuțiuni necesită implicarea activă a conducerii şi angajamentul de „a da ce-i mai bun din organizație".

Scanned with OKEN Scanner

Calitatea resurselor umane.
Proceduri de recrutare şi selecţie

Psiholog Alina Minea – R.A.J.A.C. Iaşi

Cum ştim ce calitate ar trebui să aibă resursele umane? Cine stabileşte standardele de calitate? Managementul personalului se va adapta la lumea de mâine. Dar cum va fi ea? Care sunt tendinţele managementului resurselor umane? La toate aceste întrebări putem răspunde după o analiză a mediului socio-economic, la nivel macro şi micro.

În prima etapă a proiectului am făcut analiza organizaţiei şi a muncii, luând în considerare şi tendinţele actuale în managementul resurselor umane şi evoluţia globală a economiei.

Atunci când ne referim la recrutarea şi selecţia unui om pentru un post trebuie să luăm în calcul **aşteptările angajatorilor şi angajaţilor.**

Aşteptările angajatului. După Curnow, angajaţii tradiţionali aşteaptă:

- securitatea locului de muncă;
- recunoaştere pentru loialitate, munca depusă şi comportament bun (medalii pentru vechime mare în aceeaşi întreprindere şi pentru bună conduită);
- beneficii de tip paternal.

Totuşi, deşi pare incredibil, angajaţii actuali preferă să primească cash mai mult decât alte forme de recompensare, cum ar fi promovările, statutul şi beneficii datorate vechimii de care ei nu se pot bucura în cadrul climatului din companie din cauza insecurităţii pieţei de muncă şi schimbării postului.

Aşteptările angajatorului. Angajatorii doresc:

Scanned with OKEN Scanner

3 ANALIZE: DATE PENTRU PLANIFICAREA PERSONALULUI

3.1 Generalităţi

Planificarea personalului necesită informaţii atât cu privire la situaţia existentă, cât şi la cea viitoare. Pe baza analizării acestor informaţii, se pot stabili obiectivele, modalitatea de atingere a acestora sau metoda de abordare a situaţiei respective.

Cu toţii trebuie să ne orientăm spre viitor, dar fără date corecte despre situaţia curentă – punctul de plecare – va fi dificil sau mai degrabă inutil să se stabilească ce trebuie făcut pentru atingerea obiectivelor. Analizele referitoare la planificarea personalului se vor face prin urmare în două faze:

- Analizarea situaţiei curente
- Analizarea situaţiei viitoare

'Diferenţa' dintre cele două va stabili rolul planificării de personal în atingerea situaţiei propuse, în ceea ce priveşte componenta personal.

3.2 Analizarea situaţiei curente

Datele despre situaţia curentă se referă la organizare, perfomanţa organizaţională, angajaţii organizaţiei şi performanţa personalului în general.

'Unde ne aflăm în prezent, ce facem?'

De obicei, această informaţie este într-un fel sau altul disponibilă sau poate fi pusă la dispoziţie. În mod normal, aspectele care ar trebui luate în considerare ar fi:

- Schema organizaţională
- Indicatori cheie de performanţă (tehnică, financiară, referitor la personal), standardizare şi analizarea tendinţelor
- Lista personalului (personalul aprobat şi lista curentă a angajaţilor)
- Rapoarte şi analize consolidate din sistemul de evaluare a performanţei
- Experienţe (date) legate de fluctuaţia mâinii de lucru şi recrutarea personalului
- Indicaţii referitoare la zone şi competenţe care necesită îmbunătăţiri; indicaţii referitoare la zone şi competenţe cu bune performanţe şi care se dezvoltă cu succes (SWOT).

Localizarea domeniilor care trebuie îmbunătăţite sau a celor performante şi satisfăcătoare se poate face prin analize SWOT. (SWOT = puncte forte, puncte slabe, oportunităţi şi ameninţări).
Pentru anumite organizaţii sau structuri organizaţionale, se va căuta identificarea forţelor pozitive şi negative şi a factorilor care influenţează performanţele. Intern: în cadrul departamentului monitorizat, precum şi în afara acestuia.
Prin metoda SWOT nu se analizează doar situaţiile curente, ci şi cele proiectate în viitorul apropiat. În scopul planificării personalului, metoda SWOT va urmări şi se va concentra pe aspecte legate de organizaţie şi personal şi pe relevanţa acestora (Nu orice chestiune este importantă sau relevantă).

Scanned with OKEN Scanner

- comportament bun;
- loialitate;
- continuitate(cariere "din leagăn până la moarte");
- spirit de echipă;
- angajați care să se potrivească cu cultura organizației/întreprinderii.

Angajatorii actuali doresc performanță imediată și nu mai corelează recompensa cu timpul lucrat. Ei nu mai oferă securitatea locului de muncă din cauza modificărilor tehnologice și a pieței de muncă și nu mai sunt preocupați de carierele pe viață. De fapt ei se așteaptă la resurse umane conform nevoilor, cu contracte pe termen scurt sau angajări temporare.

Pentru a veni în sprijinul angajatorului, dar și al angajatului, în cadrul programului PROGRES am stabilit proceduri și nivele de decizie în recrutarea și selecția personalului pentru posturi de execuție și posturi de conducere(vezi tabelul).

Am încercat o gestiune computerizată a recrutării, care să permită stocarea datelor despre persoana recrutată, găsirea și completarea acestor date, analiza răspunsurilor candidaților și întocmirea unor rapoarte de management. Sistemul computerizat ne permite să determinăm rapid cine solicită un post anume (din interiorul sau din exteriorul organizației), să urmărim progresul recrutării pentru un post anume și ne permite să selectăm cei mai potriviți candidați din banca de date a organizației. Sistemul permite înregistrarea detaliilor personale ale candidaților, înregistrarea posturilor vacante și redă detaliile legate de recrutare și selecție. Aceste detalii se referă la aptitudinile sau competențele necesare pentru a ocupa un post anume. Analiza competențelor se referă atât la sarcina care trebuie îndeplinită, cât și la aptitudinile necesare pentru postul respectiv. Am încercat să facem o armonizare între evaluările făcute de actualii titulari ai posturilor și solicitanții posturilor.

Scanned with OKEN Scanner

Analizele SWOT pot fi rezumate într-o schemă.

Figura 2 **Exemplu de rezumare a analizelor SWOT**

	Factori şi forţe pozitive	Factori şi forţe ~~pozitive~~ negative
Interne	**Puncte forte** 1. Personal calificat suficient 2. Puţini timpi morţi, nicio reclamaţie 3.	**Puncte slabe** 1. Cheltuieli mari cu personalul 2. Echipamente învechite 3.
Externe	**Oportunităţi** 1. O nouă tehnologie de controlare a proceselor. 2. Surse de finanţare externă ce pot fi accesate pentru inovaţii. 3.	**Ameninţări** 1. Creşterea continuă a costului de execuţie (probleme pe piaţa forţei de muncă) 2. Reglementările privind protecţia muncii impun proceduri complicate. 3.

3.3 Analizarea situaţiei proiectate, dezirabile

"Cum ar fi, cum ar trebui să fie?"

Cu siguranţă este dificil, dacă nu chiar imposibil, să prezici viitorul în totalitate, de obicei cu cât este mai îndepărtat, cu atât este mai nesigur. Şi totuşi, ar trebui să fie schiţate anumite planuri de dezvoltare, legate de organizaţie şi activitatea acesteia. Există strategii cu privire la viitor, există politici şi planuri, ambiţii, legislaţie emergentă, surse de finanţare în continuă schimbare şi aşa mai departe. Compania de apă le experimentează şi le abordează deja, prin urmare scrutarea viitorului şi încercarea de a pregăti şi de a face faţă acestuia nu sunt ceva nou pentru companiile de apă. Poate că aplicarea acestora la domeniul RU reprezintă ceva nou …

Printre datele care trebuie colectate, analizate şi luate în considerare se numără:

- Politica companiei. Resursele Umane fac parte din politica companiei. Prin urmare, documentele care ţin de această politică pot conţine (sau de fapt: ar trebui să conţină!) informaţii relevante pentru managementul RU. Ar trebui să existe şi o politică specifică pentru RU. Cum vede compania propriul personal, resursele umane proprii? Ce doreşte să facă cu acesta? Care sunt rolurile, relaţiile şi responsabilităţile? Cum reflectă politica anumite schimbări?
- Master Plan. Cum vede organizaţia viitorul? Care vor fi domeniile de servicii, clienţii, tehnologia? Ce implică acestea pentru organizaţie şi personal?
- Planul de afaceri. Destul de multe companii pregătesc un plan de afaceri multianual. În cadrul acestuia, strategia şi ţintele sunt reprezentate prin obiective, activităţi şi resurse mai concrete. Planul de afaceri reflectă în mod special aspectele financiare ale strategiei şi ţintelor.
- Planuri de modificare a organizării (de exemplu regionalizare, externalizare etc.).
- Schimbări de tehnologie estimate şi prevăzute. Acoperă atât 'partea tehnică" cât şi cea în afara tehnicii. Din ultima categorie fac parte sistemele administrative,

Scanned with OKEN Scanner

Nivele de decizie în recrutarea şi selecţia personalului pentru diferite categorii de posturi

Tipul postului	Cine cere postul?	Cine hotărăşte vacantarea/crearea postului	Cine recrutează?	Cine selectează	Cum?
Post de execuţie	Şeful direct	SRU Salariat organizare	Responsabil recrutare	Şeful direct Ofiţer de recrutare Salariat organizare	• Evaluarea cunoştinţelor (test de cunoştinţe) • Probă practică/ test situaţional • Interviu
Post de conducere	Şeful direct	SRU Salariat organizare	Responsabil recrutare	Şeful direct Ofiţer de recrutare Şef SRU	• Test de aptitudini şi de personalitate(evaluarea potenţialului managerial) • Test de cunoştinţe manageriale • Interviu • Referinţe
Acţiuni Acte/documente	Întocmirea cererii privind postul	- identificarea nevoilor întreprinderii - definirea profilului de post - definirea profilului persoanei căutate • fişa de post • profilul persoanei	• Alegerea canalului de recrutare • Anunţ de recrutare • Dosare candidaţi • Lista candidaţilor propuşi pentru selecţie • Referinţe		

Scanned with OKEN Scanner

sistemele de informare, de comunicare şi procesul de luare a deciziilor. Întrebarea principală este: "Vom face lucrurile altfel?"

- Sarcina de lucru estimată: mai mulţi/puţini clienţi, unităţi de volum, tranzacţii, orare, neregularităţi, etc.
- Fluctuaţia estimată a personalului: pensionări, demisii, planuri de concediere.
- Schimbări pe piaţa forţei de muncă (şcoli, educaţie, centre de formare; concurenţa şi personal în exces)
- Cheltuieli cu personalul: la intern sistemul de remunerare, la extern dezvoltări pe piaţa forţei de muncă şi linii directoare la nivel naţional
- Reglementări privind forţa de muncă. Noile reglementări pot determina anumite schimbări în gestionarea personalului, cum ar fi calificările, măsurile de siguranţă.
- Plan de îmbunătăţire a performanţei organizaţionale şi a sistemelor de management. De exemplu îmbunătăţirea eficienţei, sisteme de asigurare a calităţii, sistemele de management integrat.
- Tendinţe generale şi dezvoltări în sânul societăţii, cu efect asupra personalului şi organizaţiei, cum ar fi flexibilitatea programului de lucru, comunicarea şi democraţia, opinii despre sistemele de management. Aceste cerinţe sunt deseori exprimate de sindicate şi alte structuri reprezentative.

Cu siguranţă este posibil să se prevadă, să se schiţeze sau să se presupună o serie de factori importanţi care pot afecta personalul şi organizaţia. Scenariul nu ar fi complet sau perfect, dar poate fi schiţat.
Oricare ar fi situaţia, monitorizarea este parte integrantă din managementul RU. Acest lucru înseamnă că scenariul poate fi revizuit în timp, schimbat şi cizelat atunci când este nevoie.

Scanned with OKEN Scanner

Mijloace de recrutare a personalului pentru diferite categorii de posturi

Tipul postului	Surse de recrutare	Mijloace de recrutare
1. Post de execuție		
- execuție propriu-zisă	Licee, școli profesionale Alte întreprinderi Centre teritoriale de înregistrare a șomerilor Oficiile de muncă și protecție socială Târg de job-uri Asociații profesionale Firme specializate în recrutarea persoanlului Personalul militar care și-a terminat stagiul sau se retrage din armată Asociații ale handicapaților Candidaturi spontane Rețeaua de cunoștințe	Publicitatea(anunț de recrutare), inclusiv Internet-ul Referințe(rețeaua de cunoștințe) Dosare candidați(baza de date proprie)
- specialisti	Propria întreprindere Alte întreprinderi Universități Oficiile de muncă și protecție socială Centre teritoriale de înregistrare a șomerilor Târg de job-uri Programe de recrutare a personalului din unități de învățământ superior Asociații profesionale Firme specializate în recrutarea personalului Personalul militar care și-a terminat stagiul sau se retrage din armată Asociații ale handicapaților Candidaturi spontane Rețeaua de cunoștințe	Publicitatea(anunț de recrutare), inclusiv Internet-ul Referințe(rețeaua de cunoștințe) Dosare candidați(baza de date proprie) Folosirea consilierului de recrutare(cabinete de recrutare)

Scanned with OKEN Scanner

4 DE LA ANALIZE LA PLANFICARE: CUM SĂ...?

4.1 Generalităţi

Analizele şi planificarea nu pot fi separate în mod distinct. De la analize se trece progresiv la planificare. Pe de altă parte, nu există o modalitate „ştiinţifică" de a ajunge la un plan al personalului. Multe depind de perspicacitatea conducerii, de experienţă şi de „realitatea cunoscută în mod direct". Totuşi, se pot furniza unele linii directoare pentru a sprijini specialiştii RU şi conducerea în întocmirea unui plan al personalului.
Prezentul capitol reprezintă o metodologie practică pentru planificarea personalului.

4.2 Metodologia de planificare – 4 paşi

Procesul de trecere de la analize la un plan operaţional se va realiza printr-o abordare progresivă.

Tabelul 1 4 paşi

Pasul 1	Rezumarea analizelor (concluzii, consecinţe)
Pasul 2	Stabilirea obiectivelor
Pasul 3	Stabilirea modalităţilor şi mijloacelor de atingere a obiectivelor
Pasul 4	Stabilirea acţiunilor de întreprins în prezent

Pasul 1 Rezumarea analizelor

Analizele trebuie rezumate pentru a scoate în relief principalele probleme de abordat, de luat în considerare în vederea stabilirii punctelor forte ale personalului necesar. Trebuie menţionate problemele importante şi nu cele minore sau evidente.

Un rezumat al analizelor trebuie să prevadă în legătură cu aspectele principale:
- Analize şi concluzii
- Consecinţe pentru RU

A se vedea formatul de pe pagina următoare.

Scanned with OKEN Scanner

2. Post de conducere	Propria întreprindere Alte întreprinderi Asociații profesionale Firme specializate în recrutarea personalului Candidaturi spontane Rețeaua de cunoştințe	Publicitatea(anunț de recrutare), inclusiv Internet-ul Folosirea consilierului de recrutare(cabinete de recrutare) Referințe(rețeaua de cunoştințe) Head-hunting

Scanned with OKEN Scanner

Tabelul 2 Rezumat al analizelor

	Aspect	Analize şi concluzii rezumate	Consecinţe pentru RU
A	Politici şi planuri ale companiei • Politici generale • Planuri		
B	Rezultate • Mai multe, mai puţine, diverse feluri de rezultate		
C	Măsuri necesare privind eficienţa		
D	Schimbări în tehnologie • Hardware • Sisteme de informare • Modalităţi de lucru		
E	Presiuni şi factori externi • Legislaţie, reglementări • Piaţa forţei de muncă		
F	Personal existent • Număr • Calificări • Performanţă • Fluctuaţie estimată		

Scanned with OKEN Scanner

Tendinţele viitoare ale managementului personalului vor fi guvernate de 3 factori:

- **Viitorul economic**

- tendinţa către tehnologie înaltă;
- schimbările tehnologice şi organizaţionale;
- politicile din managementul resurselor umane vor fi adaptate curentului prezent, nu ancorate în trecut

Viitorul organizaţiilor şi al muncii va fi afectat în mare parte de politica economică guvernamentală şi tendinţele pieţii interne şi internaţionale. Viitorul organizaţiilor, al muncii şi deci a managementului personalului este la fel de incert ca viitorul economic.

- **Viitorul organizaţiilor**. În 1988 Drucker, caustic ca întotdeauna, scria:

"20 de ani de acum încolo afacerile mari vor avea mai puţin de jumătate din nivelele manageriale de astăzi şi nu mai mult de o treime din manageri. Structura şi problemele cu care se vor confrunta vor semăna puţin cu cele tipice producţiei anilor '50, considerate încă în cărţile de specialitate ca fiind standardul... Afacerile tipice se vor baza pe cunoştinţe(informaţie), o organizaţie va fi formată din specialişti pe scară largă, care-şi vor direcţiona eforturile înspre propria performanţă prin intermediul feedback-ului de la colegi, clienţi şi conducere".

Organizaţiile viitorului vor avea la bază informaţia. Ele vor avea nevoie de mai mulţi specialişti decât organizaţiile de tip "comandă şi control" de astăzi. Numărul nivelelor manageriale şi numărul de manageri pot fi reduse mult. Multe dintre ideile anilor '50, '60 şi '70 despre structurile organizaţionale, proiectarea postului, tehnicile de motivare, politicile de remunerare, dezvoltarea managementului şi relaţiile industriale vor fi irelevante. Ele vor fi substituite de o abordare mult mai flexibilă, de a trata membrii organizaţiei mai mult ca indivizi care obţin satisfacţie din folosirea oportunităţilor şi dezvoltarea aptitudinilor lor într-un mediu mai fluid, mai "organic", indivizi care sunt recompensaţi în funcţie de contribuţia fiecăruia, care sunt mai puţin preocupaţi de carierele ierarhice, care acceptă că metodele tradiţionale de management nu se vor mai potrivi multă vreme şi care pot tolera puţină ambiguitate despre drumul pe care-l urmează, ştiind că aptitudinile lor sunt necesare şi că, în orice caz, vor avea capacitatea de a avea rezultate şi de a se bucura de viitorul lor, angajaţi sau şomeri.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 2 **Stabilirea obiectivelor**

Pe baza rezumatului analizelor, conducerea trebuie invitată să indice obiectivele pe termen mediu cu privire la personal şi organizare. Un orizont de timp de trei ani permite formarea unei viziuni diferită în mod substanţial de situaţia curentă şi timp necesar şi opţiuni pentru a ajunge la situaţia vizată. În afară de acest lucru, o perioadă de un an poate fi folosită pe termen scurt pentru stabilirea problemelor „urgente".

A. Perioada de trei ani

Întrebarea principală: "Ce se va întâmpla în trei ani?...sau.... Ce se va întâmpla în acest an?"

Cum ar trebui să arate organizaţia?
- Organizare, procese principale, proceduri principale
- Funcţii

De ce personal aveţi nevoie?
- Număr de angajaţi
- Calificări ale personalului

Stabiliţi aceste obiective pentru organizarea pe departamente (nu prea detaliate pe secţie / divizie în cadrul acestor departamente).

B. Perioada de un an

Întrebarea principală: "Ce se poate realiza în termen de un an?"

De azi, într-un an: acest interval scurt de timp indică ceea ce doriţi să realizaţi 'imediat'; are implicaţii şi asupra bugetului.
Ce personal vă trebuie?
- Număr de angajaţi
- Calificări ale personalului

Stabiliţi aceste obiective pentru organizarea pe departamente, cu repartizare pe fiecare secţie / divizie. Se poate folosi în acest sens schema organizaţională curentă.

Pasul 3 **Stabilirea modalităţilor şi mijloacelor de atingere a obiectivelor**

După definirea obiectivelor este necesară stabilirea modalităţilor şi a mijloacelor de atingere a acestor obiective, ceea ce duce la crearea unui plan strategic pe termen mediu (strategie = obiective + modalităţi & mijloace).

Întrebarea principală: "Cum se pot atinge obiectivele?"

(Plan: ce, cum, cine, de ce, când, unde, cu ce (resurse))
- Acţiuni
- Decizii

Scanned with OKEN Scanner

- **Viitorul muncii**

Viitorul muncii este în funcţie de schimbările economice şi organizaţionale menţionate deja. Creşterea nivelului şomajului, cauzată de creşterea ofertelor de mână de lucru şi de efectul dual al noii tehnologii şi a recesiunii, pare inevitabilă pe termen mediu. Deficienţe de oameni calificaţi încă există, însă şomerii vor fi în continuare tot cei care sunt mai puţin calificaţi sau cei a căror calificare devine demodată, nu va mai fi cerută.

Handy declara că dezvoltările din domeniul muncii vor consta în:

- creşterea numărului celor care nu vor mai lucra în cadrul unei organizaţii - vor lucra în exterior şi a celor care au subcontracte datorită tehnologiei informaţiei(reţele computerizate şi poşta electronică);
- program de lucru mai scurt;
- mai puţină birocraţie "mamut", mai multe organizaţii federale şi mai multe afaceri mici;
- cereri mai mari de specialişti şi profesionişti în organizaţii;
- mai mare importanţă pentru economia informală, necontabilizată de acasă şi din comunitate;
- sectorul de producţie va fi mai mic în număr de oameni şi mai mare în output;
- va scădea populaţia care lucrează şi va creşte numărul celor întreţinuţi;
- va creşte cererea de educaţie, mai ales pentru educaţia la distanţă;
- noi forme de organizare socială, complementare organizaţiilor cu angajaţi.

Responsabilitatea MRU rămâne a determina cât din MRU este responsabilitatea managerilor de linie şi dacă aceştia cred că este responsabilitatea lor(aşa cum ar trebui să creadă), deci a delimita rolul funcţiei personal în aceste circumstanţe menţionate.

Bibliografie

Armstrong, M. - A HANBOOK OF PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE

Scanned with OKEN Scanner

Exemple Strategie

- *Reduceți timpul de procesare a datelor în cadrul departamentului contabil prin introducerea unui sistem computerizat de contabilitate. Necesită mai puțin personal pentru sarcini de rutină; se estimează o reducere a cheltuielilor cu personalul şi o mai bună calitate a rapoartelor şi analizelor. Dezvoltarea şi implementarea va lua 2 ani de la stabilire.*
- *Externalizarea distribuirii facturilor. Se poate realiza mai eficient prin intermediul serviciilor poştale. Nevoia de reducere a personalului de distribuire: prin transfer, disponibilizare sau fluctuație naturală. Implementarea va lua peste un an.*

Pasul 4 Stabilirea a ceea ce este de făcut în prezent – plan de acțiuni pe termen scurt

Operaționalizarea strategiei. În vederea atingerii obiectivelor pe termen mediu şi implementării planului se va porni de la o bază. Se va dezvolta un plan de acțiuni pe termen scurt.

Întrebarea principală: "Ce trebuie făcut în prezent?"

Planul de acțiuni pe termen scurt va stabili: ce, cum, cine, de ce, când, unde, cu ce (resurse)

Exemple Pe termen scurt

- *Îmbunătățirea şi actualizarea fişelor de post pentru noile posturi identificate.*
- *Interzicerea recrutării pentru „posturi care se vor reduce"*
- *Instruire şi alte măsuri de dezvoltare a carierei în vederea pregătirii personalului pentru noile atribuții.*

Scanned with OKEN Scanner

MOTIVAȚIA PERSONALULUI – CALITATEA SERVICIULUI

Ec. Cosmin Coman – R.A.J.A.C. Iaşi

FACTORII MOTIVANȚI

Motivație provine din cuvîntul latin „movere" şi înseamnă mişcare. În termeni de management al resurselor umane: **activarea comportamentului uman**. Activare în sensul dorit, avînd ca finalitate atingerea obiectivelor organizației.

Există o sumă de factori care generează un comportament individual motivat. În mare, aceşti factori pot fi grupați în două mari categorii:

1. Factori individuali:
   - Nevoi
   - Atitudini
   - Interese
   - Comportamente
   - Sistemul de valori

2. Factori organizaționali:
   - Sistemul de salarizare
   - Precizarea sarcinilor
   - Grupul de munca
   - Sistemul de control
   - Comunicarea
   - Feed-back – ul

Scanned with OKEN Scanner

5 PLANUL DE PERSONAL

Nu este ceva neobişnuit să existe trei nivele de completare a personalului:

- Personalul aprobat. Numărul de angajaţi aprobat de top management. De obicei, bugetul personalului este legat de schemele de personal aprobate. În România, majoritatea companiilor de apă indică aceste posturi aprobate în schema lor organizaţională.
- Personalul existent. Numărul curent de angajaţi ai companiei. Este numărul reflectat pe statul de plată. Este de obicei mai mic decât numărul de posturi aprobate (posturi vacante); uneori poate fi mai mare.
- Schema de personal dorită. Reflectă viziunea ideală a conducerii şi se poate abate de la schema de personal aprobată.

Formatul Planului de Personal

Un plan corespunzător de personal constă în trei elemente: schema organizaţională, lista de personal şi lista de acţiuni.

1. **Schema organizaţională**
   - Pentru toate unităţile de organizare: precizarea personalului planificat
   - În cazul în care schema organizaţională se va schimba, vechile şi noile scheme cu indicarea clară a modificărilor.

2. **Lista de personal**
   Lista de personal va menţiona cel puţin:
   - Unitatea de organizare
   - Funcţii
   - Numărul de angajaţi pe funcţie
   - Calificările pentru funcţie (sau: referiri la fişa postului)

   Exemplu?

3. **Lista de acţiuni pentru a ajunge la nivelul de personal dorit**
   Datele statice trebuie completate cu un rezumat al acţiunilor (planuri de acţiuni) care să indice ceea ce trebuie făcut pentru atingerea sau menţinerea nivelului de personal dorit şi a calificărilor acestuia.
   (Plan: ce, când, unde, de ce, cine, cum, resurse).

Scanned with OKEN Scanner

TEORII MOTIVAŢIONALE

Literatura de specialitate abundă în teorii motivaţionale:

1. **Teorii de conţinut:**
   - Teoria ierarhiei nevoilor – Maslow
   - Teoria factorilor duali - Hertzberg
   - Teoria achiziţiei succeselor - McClelland
   - Teoria E.R.G. - Alderfer

2. **Teorii de proces:**
   - Teoria performanţelor aşteptate - Vroom
   - Teoria echităţii - Adams
   - Teoria obiectivelor - Locke

3. **Teorii de întărire:**
   - Teoria condiţionării operante – Skinner

Toate acestea încearcă să explice – din diferite perspective – faptul că resursele umane sînt greu de condus dacă nu le sînt cunoscute dimensiunile care le afectează performanţele.

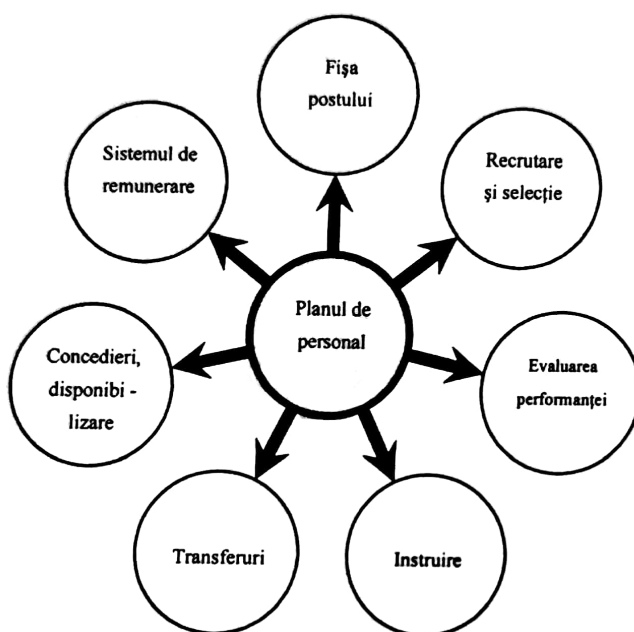
Dacă angajaţii prestează o muncă de slabă calitate, dacă aceştia se fac că muncesc, dacă-şi petrec timpul de muncă într-un mediu conflictual sau dacă sabotează firma se mai poate vorbi de performanţă în firma respectivă? A lucra cu oamenii nu e deloc uşor. De aceea, un bun manager trebuie să-şi dezvolte acele abilităţi care-l pot ajuta să-şi cunoască colaboratorii şi să-i antreneze în atingerea obiectivelor. El trebuie să fie un catalizator, care să pună de acord în organizaţie performanţele economice şi expresia talentelor individuale.

Scanned with OKEN Scanner

6 IMPLEMENTARE

Folosirea unui plan al personalului este primul pas, dar nu este suficient pentru a ajunge la nivelul de personal şi la performanţa dorită. Ar trebui urmat de implementare. În mod normal, instrumentele RU şi modalităţile de implementare a planului de personal sunt următoarele (vezi şi figurile 3 şi 1 din capitolul 2):

Figura 3 Planificarea personalului şi instrumente, măsuri



- Fişa postului. Este un aspect principal în managementul RU şi se foloseşte pentru recrutare, instruire, evaluarea performanţei şi sistemul de remunerare.
- Sistemul de evaluare a personalului
- Recrutarea şi selecţia de personal
- Transferarea de personal
- Concedieri şi disponibilizări
- Instruire
- Sistem de remunerare (remunerare proporţională cu competenţele personalului dorit, formată din salariu şi alte beneficii financiare, sau nefinanciare)

În plus, planul de personal trebuie transpus în plan financiar, mai ales bugetul pentru personal (salarii, indemnizaţii, asigurări, prime de pensionare, etc). De asemenea, se vor elabora şi alte acţiuni şi măsuri potenţiale legate de organizare, de exemplu schimbările de personal pot necesita modificări ale locului de muncă, spaţiului, echipamentelor, instrumentelor.

Scanned with OKEN Scanner

STRATEGII DE MOTIVARE

Ce i-ar putea motiva însă pe oameni? Salariul? Cu siguranţă! Alte avantaje materiale? Sînt oricînd binevenite! Există, însă, şi o altă categorie de indivizi, pentru care motivarea se poate face şi pe alte căi decît cele materiale. De fapt şi de drept, la un moment dat, acestea devin mai importante decît un salariu bun!

Putem vorbi astfel de două dimensiuni ale motivaţiei:

Dimensiunea obiectivă

- reprezintă recompensarea bănească a muncii. Dar firmele îşi creează sisteme de salarizare dinamice, în funcţie de calificarea în cadrul postului, eficienţa în post, prosperitatea firmei, calitatea de membru fondator, noutatea şi iniţiativa.

Dimensiunea subiectivă

- se referă la motivare prin factori nepecuniari. Multe categorii de indivizi pot fi motivaţi în acţiunile lor tot atît de bine şi pe alte căi decît cele băneşti, materiale. Cu efect motivaţional puternic sînt:

1. Reuşita

- nimic nu poate motiva mai mult decît reuşita individului sau a grupului din care face parte. Mulţumirile publice adresate de către manager reprezintă o inestimabilă sursă de satisfacţie şi de motivare pentru viitor.

2. Obiective ambiţioase, conducere competentă, informare asupra obiectivelor

- ambiţia poate fi liderul profesiei. O conducere competentă trebuie să-şi stabilească planuri strategice şi bugete comunicate ale căror fundamente şi obiective să fie clar precizate. Astfel, individul se va simţi parte componentă a unei structuri de succes.

Scanned with OKEN Scanner

7 MONITORIZARE

Un plan al personalului şi implementarea acestuia trebuie monitorizate periodic. Specialiştii în RU şi conducerea trebuie să urmărească starea şi progresul cu privire la obiectivele şi măsurile din planul de personal. Devierile sau modificările de situaţie sau presupunerile pot duce la modificări în planul de personal şi/sau acţiuni.

Întrebările principale legate de monitorizare sunt:

- Ne apropriem progresiv de nivelurile de personal şi de calificările stabilite în planul de personal? (Se va examina personalul existent în comparaţie cu cel dorit)
- Obţinem progresiv o mai bună performanţă? (Se revizuieşte performanţa companiei pe baza indicatorilor-cheie; analize din sistemul de evaluare a performanţei)
- Sunt principalele ipoteze legate de planul de personal valabile încă?
- S-au produs modificări importante ale situaţiei?
- Sunt acţiunile stabilite rentabile ca şi cost?
- Situaţia poate fi tratată mai eficient şi mai operativ?

Monitorizarea serveşte revizuirii progreselor şi iniţierii de acţiuni la nevoie. Se poate trece gradual în timpul monitorizării de la faza de analiză la faza de planificare.

Fişier: Manual Personnel Planning Ver 3 ROM.doc
Data: 30 Noiembrie 2007
Autor: JB+MP


Scanned with OKEN Scanner

3. **O bună formare şi echipamente bune**
   - a înţelege bine munca şi a dispune de mijloace adecvate pentru a o face sînt esenţiale. Oamenilor le place să se „bată" cu arme de calitate, care să le permită obţinerea performanţelor.

4. **Autonomie, marjă de decizie, putere**
   - constrîngerile inutile sînt demotivante şi fiecare individ are nevoie să-şi manifeste un minimum de putere proprie. Reorganizarea locului de muncă, de exemplu, este stimulatoare.

5. **Contribuţie la progres, iniţiativă**
   - fiecare trebuie să contribuie la munci rutiniere. Dar fiecare trebuie să contribuie la progres. Managementul prin obiective, delegarea şi controlul pot contribui substanţial la progres.

6. **Legătura socială, munca în echipă**
   - ca răspuns la nevoile sociale ale angajaţilor ei, orice firmă trebuie să încurajeze legăturile informale. „Nici un membru al echipajului nu este apreciat după modul în care vîsleşte individual..." spunea Emerson.

7. **Comunicarea la locul de muncă**
   - existenţa unei comunicări ample, deschise permite înţelegerea şi destinderea atmosferei din firmă. Atitudinea managerului, de exemplu, este foarte importantă pentru progresul firmei.

8. **Dreptul de a vorbi şi libertatea personală**
   - facilităţile care dau impresia personalului că fac parte dintr-un sistem care le conferă încredere şi nu îi înlănţuie sînt generatoare de „profit".

Scanned with OKEN Scanner